

ソーシャル・ビジネスのデュアル・ミッション性

ー その概念と動態的發展過程

細川 淳
HOSOKAWA Atsushi

1. はじめに

21 世紀を迎えてからの 10 年間で、ソーシャル・ビジネスに対する注目が一気に増してきた。その背景には二つの潮流があると思われる。一つは NPO/NGO などの非営利組織がその社会性実現のための資金調達手段として着手したソーシャル・ビジネスである⁽¹⁾。もう一つは、利益至上主義、グローバリゼーション、効率追求が行き詰まり、閉塞感が増大した中での営利組織による新たなフロンティアとしてのソーシャル・ビジネスである。

一方実践の側面から見ると、多くのソーシャル・ビジネス経営者たちはそのような潮流をあまり意識することなく、「社会性」と「ビジネス（事業性）」の双方を自らの中に、また自らが経営する組織の中に混在させて事業に邁進しているようである。

また、ソーシャル・ビジネスは新しい概念なのかと問うてみると、日本においては講、懷徳堂の商業思想など、近代以前にそのモデルを発見できるし、華僑社会では現代のマイクロ・ファイナンスに匹敵するような保証人不要かつ無担保のコミュニティ型金融が脈々と実施されてきた⁽²⁾。18 世紀のスコットランドでは児童労働を禁じ、労働者とその家族に住宅、教育、保健福祉を提供した紡績工場ニュー・ラナーク⁽³⁾ の例がある。

このように様々な視点が交錯しているため、ソーシャル・ビジネスの概念は私たちにとって特定しにくいものになっている。また、多くのソーシャル・ビジネス組織が多様なミッションと組織形態のもと、百花繚乱の活動を繰り広げていることが私たちをさらに戸惑わせる。しかし一面では、このカオスのような状況こそがソーシャル・ビジネス領域の興隆とバイタリティの証左であるようにも思える。

筆者は、この古くて新しいソーシャル・ビジネスの概念が流行の波にさらわれることなく、私たちが努力を傾注するに値する一事業領域として確立されることを期待する。また、研究者と実践家の間の乖離を紡ぎあい、ともに発展することを期待する。そして筆者は自らの研究活動と実践活動を通じて、それらに対してわずかでも貢献して行きたいと願う。

筆者は修士論文「ソーシャル・ビジネスのデュアル・ミッション性ーその概念、機会と挑戦、及び経営指標の分析と提案」において、ソーシャル・ビジネスの概念提案

をし、デュアル・ミッション性がソーシャル・ビジネスにもたらす機会と挑戦について論じた。その上でケース・スタディとして、参入期、発展期、終焉後にあるソーシャル・ビジネス組織の3事例を検討した。本稿では同論文の抜粋、再構成により、ユニークな市場参入をし、デュアル・ミッションの中で絶えず揺れ動き、そして舞台から去っていくという、筆者が考えるソーシャル・ビジネスの動態的な姿を表現したいと考える。

2. ソーシャル・ビジネスの概念

筆者はソーシャル・ビジネスを「事業」の一形態としてとらえる。すべての事業は理念によって始動される。「理念」は観念である。いったん生まれた事業体は複合的諸要素を内包して成長する。その過程において理念は諸要素のうちのひとつに組み込まれる。事業には栄枯盛衰がつきものである。ソーシャル・ビジネス組織も例外ではない。そのいずれの段階にいるかによって、理念を含む上述の諸要素が機能するそのバランスは変化し続けると考える。バランスが大きく崩れるとその組織は存在意義を失い、舞台から退場する。あるいは、ソーシャル・ビジネスとしての存在から別種の存在に変容する。

このように、筆者は研究対象としてのソーシャル・ビジネス組織を、変化を繰り返すダイナミズムの中で栄枯盛衰していく存在としてとらえたい。そして多様なソーシャル・ビジネス組織の諸活動の集合体として、ソーシャル・ビジネス概念そのものも同様のダイナミズムの中でとらえて行きたいと考える。

(1) 定義

本稿ではソーシャル・ビジネスを以下のように定義する。

ソーシャル・ビジネスとは「社会性」ミッションと「事業性」ミッションの双方(デュアル・ミッション)を追求するビジネスであり、それはゴーイング・コンサーン⁽⁴⁾としての組織によって運営される。

「社会性」ミッションとは、組織が自ら選択した社会的ニーズを充足するために設定する使命を指す。「事業性」ミッションとは、組織が適正な収益を獲得し、それにより組織自身の独立、維持及び適正な成長を担保し、かつその組織に関わるすべてのステーク・ホルダー⁽⁵⁾に収益及び収益から転換される便益を分配する事を可能にするための営利的使命を指す。なお、本定義で使用される「適正」とは、「社会性」ミッションと「事業性」ミッションの双方が担保される限りにおいての「最大」を意味する。

事業の遂行において、「社会性」ミッションは「理念」「方向性」をつかさどる。「事業性」ミッションはステーク・ホルダーからのサポートを得る継続的努力の原動力となり、「プレゼンス」「価値創造と分配」をつかさどる。

例をあげて解説する。株式会社アバンティ⁽⁶⁾はオーガニック・コットン製品を企画・販売する会社である。同社は「オーガニック・コットンの普及」をミッションとして掲げている。これはひとつのメッセージの中にデュアル・ミッションが集約され

ている。「社会性」ミッションは、農薬・肥料などの化学薬品非使用を通じての環境問題解決、健康被害解決、及びその啓蒙活動である。「事業性」ミッションは、①コットン市場におけるオーガニック・コットンの市場占有率拡大であり、②その中で自社の競争ポジションの確立である。

デュアル・ミッションは事業戦略によって実行に移される。事業戦略はブランディング、商品、販路、マーケティング、HR、財務などの諸施策によって構成される。事業遂行においては、このふたつのミッションはしばしば並列的に取り扱われたり、一方がより重視されたりする。また多くの場面でデュアル・ミッションがジレンマとして経営者に困難をもたらす。このため、筆者はこの2つのミッションに序列をつけることはせず、これらの荷重変化やジレンマを包含したデュアル・ミッションとして規定することとする⁽⁷⁾。

経済産業省ソーシャル・ビジネス研究会報告書および谷本（2006：4）は「社会性」「事業性」に加えて「革新性」をソーシャル・ビジネスの要件としている⁽⁸⁾。本稿の定義では「革新性」を要件とはしない。「革新性」は時間の経過とともに希釈する。希釈は多数の模倣者が登場して当該のビジネス・モデルが普及することによって起こる。そうなるまで、パイオニアとして革新的ビジネス・モデルを導入したソーシャル・ビジネス組織はしばらくブルー・オーシャン⁽⁹⁾を堪能し、その後「革新性」の希釈とともにその優位性を失っていく。しかしマクロ・レベルでみれば、「革新性」が希釈した段階においてこそ、多数の組織が登場することによって「社会性」ミッションは実現に向けて加速する。「事業性」ミッションは各組織が独自に追求し、競争が激化することによりさらに研鑽される。つまり当該のソーシャル・ビジネス領域は隆盛期を迎えるのである。したがって「革新性」はソーシャル・ビジネスの定義を構成するとは考えられない⁽¹⁰⁾。

(2) ソーシャル・ビジネスの2つの視座

ソーシャル・ビジネスの概念を検討する時、私たちは2つの視座があることに気づく。視座1. 行きすぎた経済主義、開発主義、営利主義に対する問題解決のピークルとしてのソーシャル・イノベーション。その一形態としてのソーシャル・ビジネス。

視座2. 経済主義、開発主義、営利主義の躍進と規制が行きつ戻りつしながらも不可逆なグローバリゼーションの進行を横目で見つつ、もともと人々が社会と生活の幸福の循環のために行っていた「なりわい」のルネッサンスとしてのソーシャル・ビジネス。

現在は世界的にソーシャル・ビジネスの創生期から成長期に向かっている時期と考えられる。したがって、現在の人々の視座は1「ソーシャル・イノベーションの一形態」としての色彩が強いだろう。筆者は、ソーシャル・ビジネスがさらに定着して行くにつれ、全体としては人々の視座が上記1から2「社会と生活の幸福の循環のために行う『なりわい』」へと移行して行くと考える。もちろん視座1と視座2は混在し続けるだろうし、またある時点で新たに解決すべき社会的課題が台頭した場合には、それに対抗して視座1の色彩の強いソーシャル・ビジネス組織が新たに創業され得る。

筆者はソーシャル・ビジネスの定義は上記視座1、視座2の双方を包含した概念であるべきと考える。視座1と視座2は、デュアル・ミッションの荷重バランスの差異

でとらえることができる。視座1は「社会性」ミッションに大きく荷重が傾斜している状態であり、視座2はゴーイング・コンサーンとしてデュアル・ミッションの荷重が揺らぎながらもバランスをとっている状態である。

(3) ソーシャル・ビジネスの組織

ソーシャル・ビジネス組織は以下のように様々な形態をとり得る。

a. 株式会社などの企業法人、b. NGO、NPO などの非営利組織、c. 任意団体、d. 組合組織、e. 地方自治体・共同体の農林水産部門・産業組織部門、及び上記各組織内の一部門。

デュアル・ミッションを掲げて遂行し、組織体としての統合性が確立されていれば、それは登記上の形態にかかわらずソーシャル・ビジネス組織である。

(4) 類 型

ソーシャル・ビジネスは、その事業構造におけるデュアル・ミッションの組み込み方により、以下の2種類に大別される。

a. 同軸型：事業内容そのものが、そのまま「社会性」ミッションに直結しているソーシャル・ビジネス。

前述の株式会社アバンティを見ると、オーガニック・コットン事業の遂行そのものがオーガニック・コットンの普及につながり、農薬・肥料などの化学薬品非使用を通じての環境問題解決、健康被害解決、及びその啓蒙活動という「社会性」ミッションの実行に直結する。「事業性」ミッションの追求がそのまま「社会性」ミッションの実現に直結している。

b. 同心円型：事業内容そのものは「社会性」ミッションとは直結しないが、その遂行による周辺への貢献という形で「社会性」ミッション実現に繋がるソーシャル・ビジネス。

株式会社いろどり⁽¹¹⁾は「つまもの」を販売する会社である。同社の業容そのものは「社会性」ミッションに関連しない。しかし、その事業遂行の仕組みは、同社が立脚する徳島県上勝町の高齢者の働きに依存するように組み立てられている。同社は既に「つまもの」市場では80%の市場占有率を保持している。しかし、同社がどれほど「つまもの」商品事業の拡大をしても、その事自体で「社会性」ミッションが実現されるわけではない。同社が事業を回すことにより、高齢者への仕事、収入、いきがいの提供、上勝町への財政貢献、Iターン・Uターンの促進など、事業内容の遂行を支える周辺の要素を通じて「社会性」ミッションが実現されていく。中心にある「事業性」ミッションの発展効果が周辺に波及し、同心円状にベネフィットをもたらすことで「社会性」ミッションが実現するのである。

3. デュアル・ミッション性による市場発見

すべての事業は、アントレプレナーが営利、非営利を含む未開拓市場を発見する事

から始まる。未開拓市場は、まったく新しい市場、既存市場の未開拓なセグメントや切り口、既存だがニーズが未充足な市場、など、様々な様相を呈して私たちの前に横たわっている。アントレプレナーは広大なフロンティアを前にして、自らが持つ何らかの指向性、問題意識、規模感をアンテナに、ひとつの未開拓市場に注目する。そしてそこに対する最適サービスの提供を設計し実践する。そのサービスが最適でない場合は受益者、競合、その他の外部環境によって成長を阻害され、淘汰される。

本項では、ソーシャル・ビジネス経営者がどのようなプロセスで市場発見をするのか、また、その根源にある動機はどのようにして形成されるのかについて探ることにする。

(1) 市場発見のプロセス

デュアル・ミッション性は往々にして、ソーシャル・ビジネス経営者に思いがけずユニークな市場発見をもたらす。この点はソーシャル・ビジネス経営者にとっての最初の、そしてもっとも重大なメリットだと考えられる。ソーシャル・ビジネス経営者が市場発見をするプロセスには以下の2通りがあると考えられる。

a. 事業先行型

事業機会を模索しているアントレプレナーが発見した市場が「事業性」と「社会性」の双方をそなえていた、というケース。

株式会社アバンティの渡邊氏が同社を起業した当初はオーガニック・コットンを扱ってはいなかった。起業約5年後、ある取引先からの依頼で米国産オーガニック・コットンの輸入を手がけたことが現在のオーガニック・コットン専業へのきっかけとなった⁽¹²⁾。渡邊氏はそのプロセスで、一般の綿栽培がいかに大量の農薬を消費するか、それがいかに土壌汚染と労働災害をもたらすかを知る。そして渡邊氏は「社会性」ミッションに目覚め、市場開拓に情熱を傾けていく。

b. 「社会性」先行型

「社会性」ミッションを掲げたアントレプレナーが、その事業形成過程において「事業性」を備えたソーシャル・ビジネスモデルを構築した、というケース。

NPO 法人フローレンス代表理事・駒崎弘樹氏はITベンチャーの社長から転身する際に、ただ「日本社会の役に立ちたい」という理念のみを掲げた。その対象が環境問題なのかホームレス問題なのか、何なのかは全く定まっていなかった。その後あるきっかけで「病児保育」に自身のミッションを定める。そして補助金を受けた場合の様々な制約を知り、それに依存しない事業型、非施設型、保険共済型病児保育のビジネス・モデルを構築する⁽¹³⁾。

(2) コア・ドライビング・フォース

ここで興味深いのは、ソーシャル・ビジネス起業家にとってミッションが後付けである場合がけっこう多いということだ。渡邊氏にとってのオーガニック・コットン事業、駒崎氏にとっての病児保育は、今では天職・宿命のように見えるが、両名とも上述のようにやや抽象的な起業意欲が先にあり、後に自らの活動領域とめぐり合っている。彼らの事業モチベーションの根源に、まず抽象的な事業意欲や社会貢献欲求が

ある。そしてそのモチベーションが引き寄せるようにして、彼らはユニークな活動領域を手にする。筆者はこの根源的で抽象的な事業意欲や社会貢献欲求に注目しており、これを「コア・ドライビング・フォース」と呼称している。起業家のコア・ドライビング・フォースは抽象的であり続けながら、事業の規模、方向、継続性などの性質を決定づけているように見える。

起業家にとってコア・ドライビング・フォースはどのように形成されるのか、変化して行くのか、抽象性に支配され続けるのか、等など、筆者にとって今後研究を深めて行きたい領域である。しかし、ここではソーシャル・ビジネス起業家に（及び一般の起業家にも）往々にして見られる「ミッションの後付け性」に言及するのみにとどめることとする。

(3) ブルー・オーシャン⁽¹⁴⁾

こうして発見された市場はブルー・オーシャン（競争のない未開拓市場）である場合が多い。これは言うまでもなくソーシャル・ビジネス経営者が持つデュアル・ミッション的視点に起因する。未開拓市場であるので、ソーシャル・ビジネス経営者は初期においては様々な試行錯誤に遭遇する。そしてその後は競争相手がいないブルー・オーシャン市場を手にする。これによって入手する優位性は、しばしば惹起するデュアル・ミッション性ゆえのチャレンジやジレンマ⁽¹⁵⁾の多くを凌駕する。また、チャネル、マーケティング、ヒューマン・リソースなど後続する多面的なビジネスの局面に恩恵をもたらしてくれる。

アバンティでは、数年前まで実質的にBtoB顧客への売り込み営業を行ってこなかった。オーガニック・コットンを求める顧客がアバンティを探し当て、引き合いを出し、買い付けた。一方アバンティは原綿から糸、生地、製品にいたるまで顧客の要望に誠実に応えて行くことで、一環体制を整えて行った⁽¹⁶⁾。まさにブルー・オーシャンだ。

ドラッカーは述べている。「社会問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ、企業および組織の機能である。最大の機会は、新技術、新製品、新サービスではなく、社会問題の解決、すなわち社会的イノベーションにある⁽¹⁷⁾。」

すべてのブルー・オーシャンは、いずれ競合が参入してくることでブルー・オーシャンではなくなる。しかし、パイオニア的ソーシャル・ビジネス組織には他社に先行し、体制を整え、利益を享受し、ブランド優位性を確立し、競争優位のポジションを獲得する十分な時間を与えられるのだ。

4. ソーシャル・ビジネスのフェード現象

マザー・テレサは「世界から貧困がなくなったらどうしますか？」と訊かれ、次のように答えた。「私たち失業しちゃうわね。」⁽¹⁸⁾

筆者は以下にひとつの仮説を提案する。

ソーシャル・ビジネス組織は時間の経過と共にその「社会性」ミッションを喪失す

る。そしてソーシャル・ビジネスはソーシャル・ビジネスではなくなる（ソーシャル・ビジネスのフェード現象）。

ソーシャル・ビジネスのフェード現象は、以下の2つの現象のうちひとつまたは双方が起こる事によって喪失される。

(1) Mission accomplished（使命の成就）

ソーシャル・ビジネスの「社会性」ミッションが達成されたことにより、当該組織はソーシャル・ビジネスとしての立脚を終える。その後は一般の営利企業としての活動を行って行くか、事業目的を達成したとして解散する。これがMission accomplished（使命の成就）によるソーシャル・ビジネスのフェード現象である。

バングラデシュのグラミン銀行を例にとる⁽¹⁹⁾。グラミン銀行は貧困の撲滅をその「社会性」ミッションとして、マイクロ・クレジットという革新的なビジネス・モデルを確立、大いなる実効を上げている、ソーシャル・ビジネスの代表例である。

では、バングラデシュから貧困が完全には撲滅されないものの、マイクロ・クレジットの効果で全体の生活水準が飛躍的に向上し、社会的・慢性的な貧困がおおむね解消された場合、グラミン銀行はソーシャル・ビジネスではなくなるのか。その場合、グラミン銀行の「社会性」ミッションはほぼ成就され、ソーシャル・ビジネスとしての役割をいったんは終える事となる。ただし、マイクロ・クレジットは継続されるだろうし、グラミン銀行が社会インフラとしての重要な地位を維持し続ける事は容易に想像できる。

(2) Mission diluted（使命の希釈）

Mission diluted によるソーシャル・ビジネスのフェード現象には、社会の変化によって起こるフェード現象とソーシャル・ビジネス事業の進展によって起こるフェード現象の2種が考えられる。

①社会課題解決による希釈

ソーシャル・ビジネスは自らが活動するとともに、その「社会性」が世の中に敷衍される事を期待する。各々のソーシャル・ビジネス組織による社会課題解決への挑戦が続けられると同時に、往々にして当該課題解決に向けて複合的な挑戦が社会の多段階で試みられる。結果として当該の社会課題は解決に向かい、最終的には完全にならないまでも、コントロール可能な状態まで減殺される。こうしてソーシャル・ビジネスの「社会性」ミッションは徐々に希釈されて、最終的には喪失される。

グラミン銀行の関連事業であるグラミン・フォンの事例を見てみよう。グラミン・フォンは電話通信網の整備が遅れているバングラデシュにおいて、情報格差が引き起こす不公平や搾取をなくそう、そして特に農村部の女性に「テレフォン・レディー」という事業機会を提供しようとする事で貧困克服の一助としようという「社会性」ミッションを掲げて開設されたソーシャル・ビジネスである。テレフォン・レディーは携帯電話を所有し、それを公衆電話のように通話ごとに料金を徴収して通信サービスを提供する。

このビジネス・モデルは、一般の携帯電話業者が多数市場参入し、急速な価格下落

とともに携帯電話が一気に普及したため mission diluted 現象をおこした。情報格差は是正されつつあり、複数の携帯電話会社の勃興によりそれなりに雇用も創出されているだろう。グラミン・フォンの「社会性」ミッションは、自社の努力とは別次元の現象により、相当程度希釈されてしまったのである。

②「事業性」への軸足移動

ソーシャル・ビジネス事業が軌道に乗ってくると、事業領域や商品レンジが広がる。その過程でより多くの顧客ニーズに応える必要が出てくる。ミッション取組の軸足が「事業性」ミッションに移動して行く。そうして最終的に当該組織の「社会性」ミッションが会社の掲げる「理念」レベルまで希釈されていくことにより、当該企業はソーシャル・ビジネスとは呼べなくなっていく。

ただし、このケースに該当する当該企業の活動がすべて社会課題解決から逸脱してしまうとは限らない。むしろ社会問題解決が促進される場合もあり得る。

以下にストーリービジョン⁽²⁰⁾を用いて例示を試みる。

A社（仮想）は有機綿製品の製造販売による社会への普及を通して、環境問題解決をその「社会性」ミッションとするソーシャル・ビジネス企業である。近年の消費者のエコロジーや環境に対する関心の高まりとともに順調に事業拡大をしてきた。しかし有機綿の認知増大にともない、競合の新規参入が相次いだ。また消費者の有機綿に対するニーズが多様化し、よりカラフルな製品や廉価な製品が求められるようになってきた。A社は従来「完全な有機綿」にこだわってきた。高価だが栽培基準が信頼でき、労働搾取問題の心配がない米国産有機綿のみを扱ってきた。素材だけでなく、化学薬品使用の染色を避けてきた。

A社はさらなる業容拡大を企図する段階に至り、「事業性」ミッションと「社会性」ミッションのジレンマに直面した。様々な検討の末、A社はウールや他繊維との組み合わせ製品や、先染めやプリントを含む多彩な染色を施した製品の製造・販売に踏み切った。ただし、製品の一点一点に使用素材の仕様を厳密に記載し、顧客への説明に努めた。

結果としてA社の業容は飛躍的に拡大した。拡大後の時点では「完全な有機綿製品」はA社のシンボル商品であり続けたものの、総販売額に占める構成比は10%を割り込む事となった。こうしてA社の事業実態は「事業性」に軸足移動されたため、その「社会性」ミッションは希釈された（Mission diluted）。しかし、A社の業容拡大の結果、有機綿は綿市場では未だニッチの立場にいるものの（つまりA社の「社会性」ミッションは未だaccomplishされていないものの）、さらに市場に浸透した。また、A社が販売する「完全な有機綿製品」は販売構成比の面ではマイナーな存在になってしまったが、販売額そのものは同社が業容拡大を始める前のそれを桁違いに凌駕するようになった。

結果として、A社にはMission diluted現象が起こったが、綿製品にまつわる社会問題解決がさらに促進されたのである。

筆者は、順調に成長したすべてのソーシャル・ビジネス組織は、フェード現象により必ずソーシャル・ビジネスの舞台から退場する時が来ると考える。デュアル・ミッションそのものがその原因である。しかしその後、残った組織の何割かはポスト・ソー

シャル・ビジネス組織として事業を継続していこう。そういった組織は数多くのデュアル・ミッション・ジレンマを克服してきたため、その後も社会・環境を含むすべてのステーク・ホルダーに貢献し続ける「グッド・カンパニー」として存在していく可能性が高いと考える。

5. まとめ

以上、筆者が提案するソーシャル・ビジネスの概念を述べてきた。ソーシャル・ビジネス組織はそのデュアル・ミッション性ゆえに揺れ動きつつ独自の成長過程をたどり、最終的にフェード現象によりソーシャル・ビジネス領域から退場する。この点について筆者は肯定的にとらえる。フェード現象を起こすまでになったソーシャル・ビジネス組織は、その「社会性」ミッションが成就または希釈するまでに使命を全うしたのだ。そしてそのうちの何割かはグッド・カンパニーとして人々の支持を受け続けて行く。つまりソーシャル・ビジネスのフェード現象とはソーシャル・ビジネスからの「卒業」なのだ。

筆者は、現在よりさらに多様なソーシャル・ビジネス組織が世界にあふれるようになることを、そしてソーシャル・ビジネスを卒業したポスト・ソーシャル・ビジネス組織が数多く誕生することを夢見る。それらの数が増えるほど、多種の「社会性」ミッションが達成または陳腐化し、社会的課題の解決が進む。その頃には、多様な社会、美しい自然、貨幣愛からの離脱、競争概念の鎮静、貧困の撲滅、芸術の親密化、スピリチュアリティの共有、などが実現されているかも知れない。

筆者は、そのような世界の到来を夢見、実現を信じる。そしてそのために、今後も研究と実践を通じてわずかずつでも社会に貢献して行きたいと考える。

■注 釈

- (1) [Dees, 1998, ページ : 1]
- (2) 1980-85 年、筆者シンガポール駐在時の複数の華僑事業家からのヒアリング
- (3) [New Lanark Trust]
- (4) 特定者への従属から離れて自主化した状態にある企業のもつ永続的な独自性をさす。[『日本大百科全書』、1984-1994]
- (5) 民間企業、学校や病院、NPO などの団体、政府や地方自治体など、あらゆる組織の利害関係者をさすことば。[『日本大百科全書』、1984-1994]
- (6) [株式会社アバンティ ホームページ]
- (7) Dees, Anderson (2003)、経済産業省『ソーシャル・ビジネス研究会報告書』、谷本 (2006) はいずれも「社会性」を唯一のミッションと位置付け、「事業性」ををそのための手段と位置付けている。
- (8) 経済産業省『ソーシャル・ビジネス研究会報告書 (平成 20 年 4 月)』では、ソーシャル・ビジネスを以下のように定義している。「本研究会では、以下の①～③の要件を満たす主体を、ソーシャル・ビジネスとして捉える。①社会性：現在解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。②事業性：①のミッションをビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。③革新性：新しい社会的商品・サービ

スや、それを提供するための仕組みを開発したり、活用したりすること。また、その活動が社会に広がることを通して、新しい社会的価値を創出すること。」谷本（2006：4）も①「社会性」社会的ミッション social mission、②「事業性」社会的事業体 social business、③「革新性」ソーシャル・イノベーション social innovation として、同様の定義を掲げている。

- (9) [Kim, Mauborgne, 有賀裕子訳、2005 = 2005]
- (10) 筆者の修士論文では、前述の他に Yunus（2007 = 2008）、山口（2007）を取り上げて検討したが、本稿では紙幅の制限により割愛する。
- (11) [横石、2007]
- (12) 株式会社アバンティ社長・渡邊智恵子氏への筆者によるヒアリング
- (13) [駒崎、2007]
- (14) [Kim, Mauborgne, 有賀裕子訳、2005 = 2005]
- (15) 筆者の修士論文ではデュアル・ミッション性が惹起する困難として、組織がアントレプレナー期からマネジメント期へ移行する際のジレンマ、組織・雇用・労働にかかわるチャレンジ、サプライ・チェーンに内包するジレンマ、社会の「より厳しい目」とブランディング経営戦略などを取り上げ検討した。
- (16) 株式会社アバンティ社長・渡邊智恵子氏への筆者によるヒアリング
- (17) [Drucker 上田敦夫訳、1974 = 2001]
- (18) 米国ジェンキンス（おそらくミズーリ州）での演説より。[ペトレー・プロダクション、1986]
- (19) [Yunus 猪熊弘子訳、2007 = 2008]
- (20) 「ストーリービジョン」：経営のバック・キャストによる戦略策定のための手法。数年後自らがどのような財・サービスを提供し、顧客にどのような感動を届けるか、従業員がどのように活躍しているかをストーリー仕立てでビジョン化する。その上でそこに向かう戦略を立てる。[酒井、2007]

■参考文献

- アバンティ、株式会社。（2010）。参照日：2010年07月17日、参照先：株式会社アバンティ：
<http://www.avantijapan.co.jp/index.html>
- Dees, J. Gregory. (1998). Enterprising Nonprofits. Harvard Business review, January-February 1998.
- DeesGregoryJ., AndersonBattleBeth. (2003). For Profit Social Ventures. Social Entrepreneurship, Senate Hall Academic Publishing.
- DruckerPPeter, 上田敦夫訳。（2002 = 2002）。Managing in the Next Society（『ネクスト・ソサエティ』）。New York: St. Martin's Press = ダイヤモンド社。
- KimChanW., MauborgneRenee, 有賀裕子訳。（2005 = 2005）。Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant（『ブルー・オーション戦略 競争のない世界を創造する』）。Boston: Harvard Business Publishing Corporation = ランダムハウス講談社。
- 駒崎弘樹。（2007）。『社会を変えるを仕事にする——社会起業家という生き方』。英治出版。
- ナジタテツオ、子安宣邦訳。（1987 = 1992）。Visions of Virture in Tokugawa Japan; The Kaitokudo Merchant Academy of Osaka（『懐徳堂 18世紀日本の「徳」の諸相』）。岩波書店
- New Lanark Trust. 参照日：2010年12月1日、参照先：<http://www.newlanark.org/japanese/>
- ペトレー・プロダクション（監督）。（1986）。Mother Teresa.（映画）。
- 酒井光夫。（2007）。『ストーリービジョンが会社を変える』。日本経営合理化協会。

- ソーシャルビジネス研究会。(2008)。『ソーシャル・ビジネス研究会報告書（平成 20 年 4 月）』。経済産業省。
- 谷本寛治。(2006)。『ソーシャル・エンタープライズ 社会的企業の台頭』。中央経済社。
- 山口絵里子。(2007)。『裸でも生きる』。講談社。
- 横石知二。(2007)。『そうだ、葉っぱを売ろう！ 過疎の町、どん底からの再生』。ソフトバンククリエイティブ。
- Yunus Muhammad, 猪熊弘子訳。(2007 = 2008)。Creating a World Without Poverty (『貧困のない世界を創る ソーシャル・ビジネスと新しい資本主義』)。Jackson, TN, : Public Affairs = 早川書房。